

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA 13

Część I WPROWADZENIE

ROZDZIAŁ 1	KIEROWANIE I KIEROWNICY	19
	Organizacje i potrzeba kierowania	20
	Proces kierowania	24
	Rodzaje kierowników	31
	Poziom zarządzania a umiejętności	32
	Wyzwania stawiane kierownikom	34
	<i>Poza rok 2000. Potrzeba nowych kierowników</i>	38
	Podsumowanie	39
	Pytania kontrolne	39
ROZDZIAŁ 2	EWOLUCJA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA	41
	Henry Ford — apostoł masowej produkcji	42
	Dawne poglądy na kierowanie	43
	Dlaczego studiować teorię zarządzania?	44
	Ewolucja teorii zarządzania	47
	Szkoła naukowej organizacji pracy	48
	Szkoła klasycznej teorii organizacji	51
	Szkoła behawioralna: organizacja to ludzie	57

Szkoła ilościowa	61
Współczesne kierunki w teorii zarządzania	62
Kierunek systemowy	63
Kierunek sytuacyjny	66
Wchodzenie w okres dynamicznego zaangażowania	67
<i>Poza rok 2000. Przedsiębiorstwo składające się z biznesmenów</i>	71
Podsumowanie	73
Pytania kontrolne	74

Część II ZARZĄDZANIE W XXI WIEKU

ROZDZIAŁ 3	ŚRODOWISKO ORGANIZACJI I ŚRODOWISKO NATURALNE	77
	Znaczenie środowiska organizacji i środowiska naturalnego	78
	Środowisko organizacji	79
	Elementy o bezpośrednim oddziaływaniu	80
	Sterowanie różnorodnymi stosunkami z interesariuszami	89
	Elementy o pośrednim oddziaływaniu	90
	Środowisko naturalne	97
	Reagowanie na otoczenie i na środowisko naturalne	105
	Podsumowanie	106
	Pytania kontrolne	107
ROZDZIAŁ 4	ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA I ETYKA	109
	Etyka i odpowiedzialność społeczna w dniu dzisiejszym	110
	Zmieniająca się koncepcja odpowiedzialności społecznej	111
	Przesunięcie w kierunku etyki	118
	Instrumenty etyki	121
	Wyzwanie relatywizmu	130
	Podsumowanie	133
	Pytania kontrolne	134
ROZDZIAŁ 5	GLOBALIZACJA A ZARZĄDZANIE	135
	Co oznacza termin „globalizacja”?	137
	Globalizacja i konkurencja	140
	Jak władze państwowe wpływają na konkurencyjność?	141
	Zmieniająca się scena międzynarodowa	144
	Krótką historią współczesnej globalizacji	150
	Praktyka globalnego zarządzania	155
	Podsumowanie	162
	Pytania kontrolne	163

ROZDZIAŁ 6	TWORZENIE I PRZEKSZTAŁCANIE ORGANIZACJI	165
	Drobna przedsiębiorczość	166
	Co oznacza przedsiębiorczość?	168
	Znaczenie przedsiębiorczości	170
	Przedsiębiorca	174
	Przekształcanie organizacji	178
	<i>Poza rok 2000. Reengineering — radykalne przeprojektowanie korporacji</i>	181
	Podsumowanie	182
	Pytania kontrolne	184
ROZDZIAŁ 7	KULTURA I WIELOKULTUROWOŚĆ	185
	Definiowanie kultury w organizacji	186
	Kultura organizacji a efektywność	192
	Od kultury do wielokulturowości	197
	Wielokulturowość a powodzenie organizacji	205
	<i>Poza rok 2000. Nowe wymiary różnorodności kulturowej w przyszłości</i>	208
	Podsumowanie	210
	Pytania kontrolne	211
ROZDZIAŁ 8	JAKOŚĆ	212
	Definiowanie jakości	213
	Historia jakości	215
	Czternaście wskazań Deminga	219
	Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM): podstawowe koncepcje	224
	<i>Poza rok 2000. Tom Peters i „poza jakość”</i>	230
	Podsumowanie	232
	Pytania kontrolne	233

Część III **PLANOWANIE**

ROZDZIAŁ 9	PODEJMOWANIE DECYZJI	237
	Czas i stosunki między ludźmi w podejmowaniu decyzji	238
	Rozpoznawanie problemów i dostrzeganie okazji	239
	Decyzja o decydowaniu	242
	Istota podejmowania decyzji kierowniczych	244
	Racjonalny model podejmowania decyzji	248
	Model racjonalny widziany z odpowiedniej perspektywy	253
	<i>Poza rok 2000. Decydowanie dostosowawcze</i>	256

	Podsumowanie	258
	Pytania kontrolne	259
ROZDZIAŁ 10	PLANOWANIE I ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	261
	Planowanie: przegląd ogólny	262
	Znaczenie planowania w organizacjach	263
	Różnice między planami strategicznymi a planami operacyjnymi	265
	Ewolucja pojęcia strategii	266
	Różne poziomy strategii	269
	Treść strategii korporacji	272
	<i>Poza rok 2000. Strategia kolektywna</i>	277
	Podsumowanie	278
	Pytania kontrolne	280
ROZDZIAŁ 11	WDRAŻANIE STRATEGII	281
	Wzajemne dostosowanie struktury i strategii	283
	Instytucjonalizacja strategii	289
	Operacjonalizacja strategii	290
	Stosowanie procedur do wdrażania strategii	293
	<i>Poza rok 2000. Ponowne rozważenie kwestii nagród i zachęt</i>	298
	Podsumowanie	300
	Pytania kontrolne	302

Część IV ORGANIZOWANIE

ROZDZIAŁ 12	PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI I JEJ STRUKTURA	305
	Projekt organizacji i struktura organizacyjna	306
	Cztery podstawowe elementy budowania organizacji	306
	Projektowanie organizacji	316
	Zmniejszanie organizacji	319
	Rodzaje struktur organizacyjnych	322
	<i>Poza rok 2000. Organizacja i dezorganizacja</i>	328
	Podsumowanie	331
	Pytania kontrolne	333
ROZDZIAŁ 13	WŁADZA I AUTORYTET	334
	Władza	335
	Aspekty władzy związane z kulturą	337
	Autorytet	342
	Władza liniowa, sztabowa i funkcjonalna	346

	Delegowanie	348	
	Decentralizacja i centralizacja	351	
	Projektowanie zadań	355	
	<i>Poza rok 2000. Reguły i samokrytyczne zarządzanie</i>	359	
	Podsumowanie	361	
	Pytania kontrolne	363	
ROZDZIAŁ 14	GOSPODAROWANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	365	
	Stosunki międzyludzkie w korporacji Sony	366	
	Proces gospodarowania zasobami ludzkimi: pogląd tradycyjny	368	
	Planowanie zasobów ludzkich	369	
	Rekrutacja	371	
	Dobór	374	
	Wprowadzenie do pracy	377	
	Szkolenie i doskonalenie	378	
	Ocena efektywności	383	
	Awanse, przeniesienia, degradowanie i zwolnienia z pracy	386	
	Gospodarowanie zasobami ludzkimi a strategia	389	
	<i>Poza rok 2000. Opisy stanowisk i co dalej?</i>	393	
	Podsumowanie	395	
	Pytania kontrolne	397	
ROZDZIAŁ 15	KIEROWANIE ZMIANAMI ORGANIZACYJNYMI I INNOWACJĄ	398	
	Dlaczego planowa zmiana jest potrzebna?	399	
	Model procesu zmian	402	
	Rodzaje planowych zmian	406	
	Doskonalenie organizacji	408	
	<i>Poza rok 2000. Zmiany techniczne w miejscu pracy</i>	418	
	Podsumowanie	420	
	Pytania kontrolne	422	

Część V PRZEWODZENIE

ROZDZIAŁ 16	MOTYWACJA	425	
	Wyzwania związane z motywacją	426	
	Przegląd teorii motywacji	428	
	Współczesne poglądy na motywację	430	
	<i>Poza rok 2000. Luka pokoleniowa</i>	447	
	Podsumowanie	449	
	Pytania kontrolne	450	

ROZDZIAŁ 17 PRZYWÓDZTWO 452

- Definicja przywództwa 453
- Poszukiwanie cech przywódczych 454
- Behawioralne podejście do przywództwa 456
- Sytuacyjne podejście do przywództwa 462
- Podejście behawioralne Kouzesa–Posnera: znów dynamiczne zaangażowanie 472
- Przyszłość teorii przywództwa 473
- Poza rok 2000. Max Depree* 476
- Podsumowanie 477
- Pytania kontrolne 478

ROZDZIAŁ 18 ZESPOŁY I PRACA ZESPOŁOWA 480

- Rodzaje zespołów 481
- Cechy zespołów 487
- Jak doprowadzać do skutecznego funkcjonowania zespołu 496
- Poza rok 2000. Praca zespołowa: nowy paradygmat organizacyjny* 502
- Podsumowanie 503
- Pytania kontrolne 505

ROZDZIAŁ 19 KOMUNIKACJA I NEGOCJOWANIE 506

- Znaczenie skutecznej komunikacji 507
- Komunikacja interpersonalna 508
- Usprawnianie procesów komunikacji 511
- Komunikacja w organizacjach 515
- Komunikowanie się organizacji z otoczeniem 520
- Korzystanie z umiejętności komunikowania się: negocjowanie w celu kierowania konfliktami 521
- Trwałość wyników negocjacji 524
- Poza rok 2000. Technika i nowe sposoby komunikacji* 528
- Podsumowanie 531
- Pytania kontrolne 532

Część VI KONTROLOWANIE

ROZDZIAŁ 20 SKUTECZNA KONTROLA 537

- Znaczenie kontroli 538
- Projektowanie systemów kontroli 543
- Instrumenty kontroli finansowej 544

Metody kontroli budżetowej	548
Rodzaje budżetów	552
Rewizja	555
<i>Poza rok 2000. Kontrola w świecie dynamicznego zaangażowania</i>	557
Podsumowanie	558
Pytania kontrolne	559
ROZDZIAŁ 21 KIEROWANIE OPERACJAMI	561
System operacyjny: model	562
Znaczenie kierowania operacjami	564
Projektowanie systemów operacyjnych	571
Decyzje dotyczące planowania operacyjnego i kontroli	580
<i>Poza rok 2000. Usługi i „to, co idzie dobrze”</i>	583
Podsumowanie	584
Pytania kontrolne	586
ROZDZIAŁ 22 SYSTEMY INFORMACYJNE	587
Informacja i kontrola	588
Systemy informowania kierownictwa	590
Wdrażanie skomputeryzowanego SIK	595
Wdrażanie systemu i jego bezpieczeństwo	596
Twórcze korzystanie z komputera przez ostatecznego użytkownika	597
<i>Poza rok 2000. Infostrada w budowie</i>	600
Podsumowanie	604
Pytania kontrolne	605
SŁOWNIK POJĘĆ	607
SKOROWIDZ	634